

This Page Is Inserted by IFW Operations  
and is not a part of the Official Record

## **BEST AVAILABLE IMAGES**

Defective images within this document are accurate representations of the original documents submitted by the applicant.

Defects in the images may include (but are not limited to):

- BLACK BORDERS
- TEXT CUT OFF AT TOP, BOTTOM OR SIDES
- FADED TEXT
- ILLEGIBLE TEXT
- SKEWED/SLANTED IMAGES
- COLORED PHOTOS
- BLACK OR VERY BLACK AND WHITE DARK PHOTOS
- GRAY SCALE DOCUMENTS

**IMAGES ARE BEST AVAILABLE COPY.**

**As rescanning documents *will not* correct images,  
please do not report the images to the  
Image Problem Mailbox.**

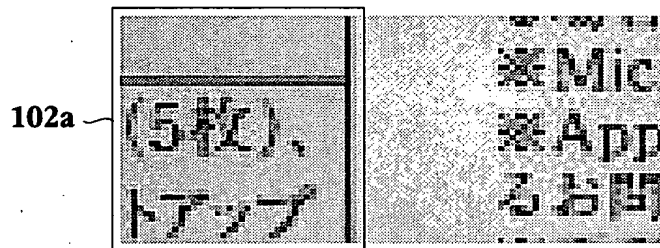


Fig. 1A

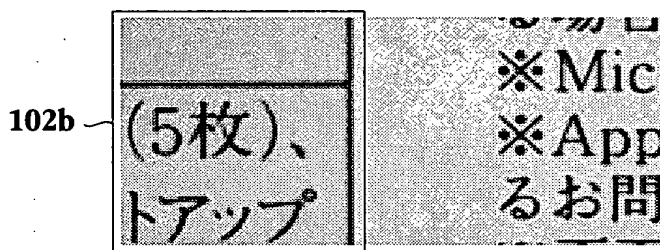


Fig. 1B

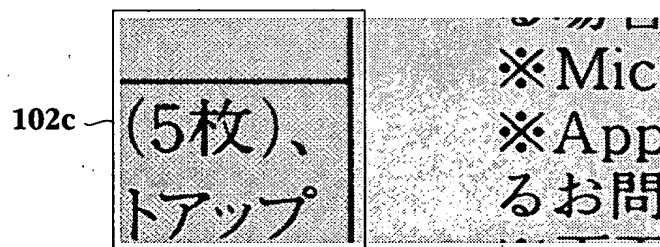
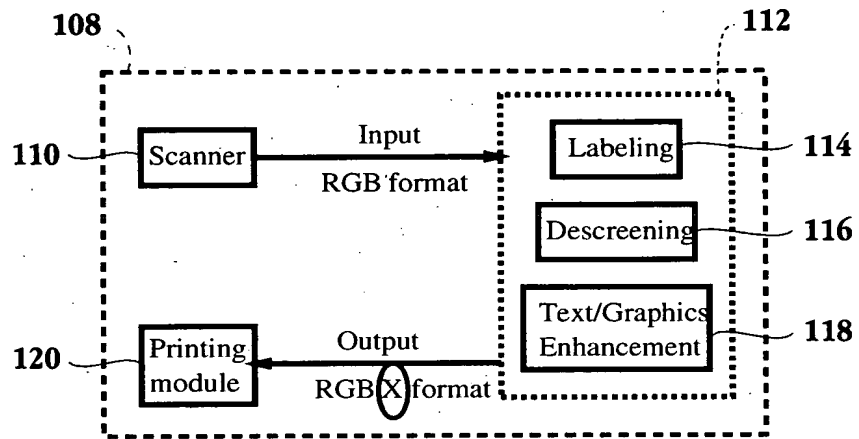
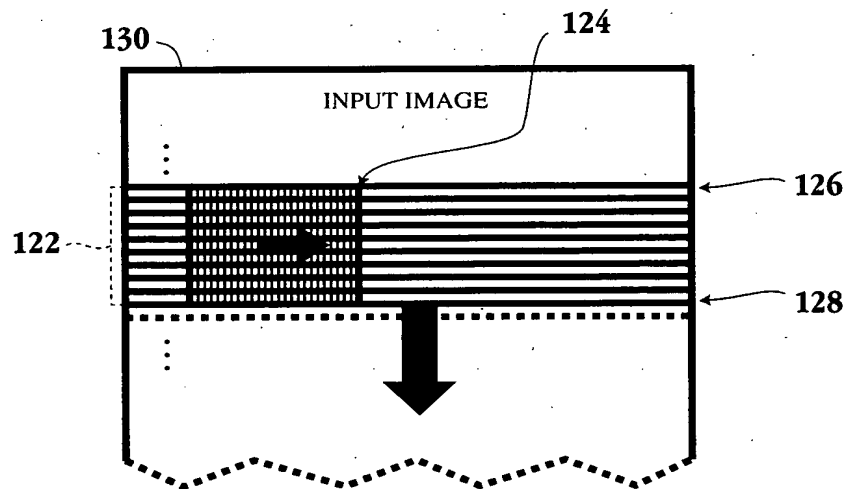


Fig. 1C



**Fig. 2**



**Fig. 3**

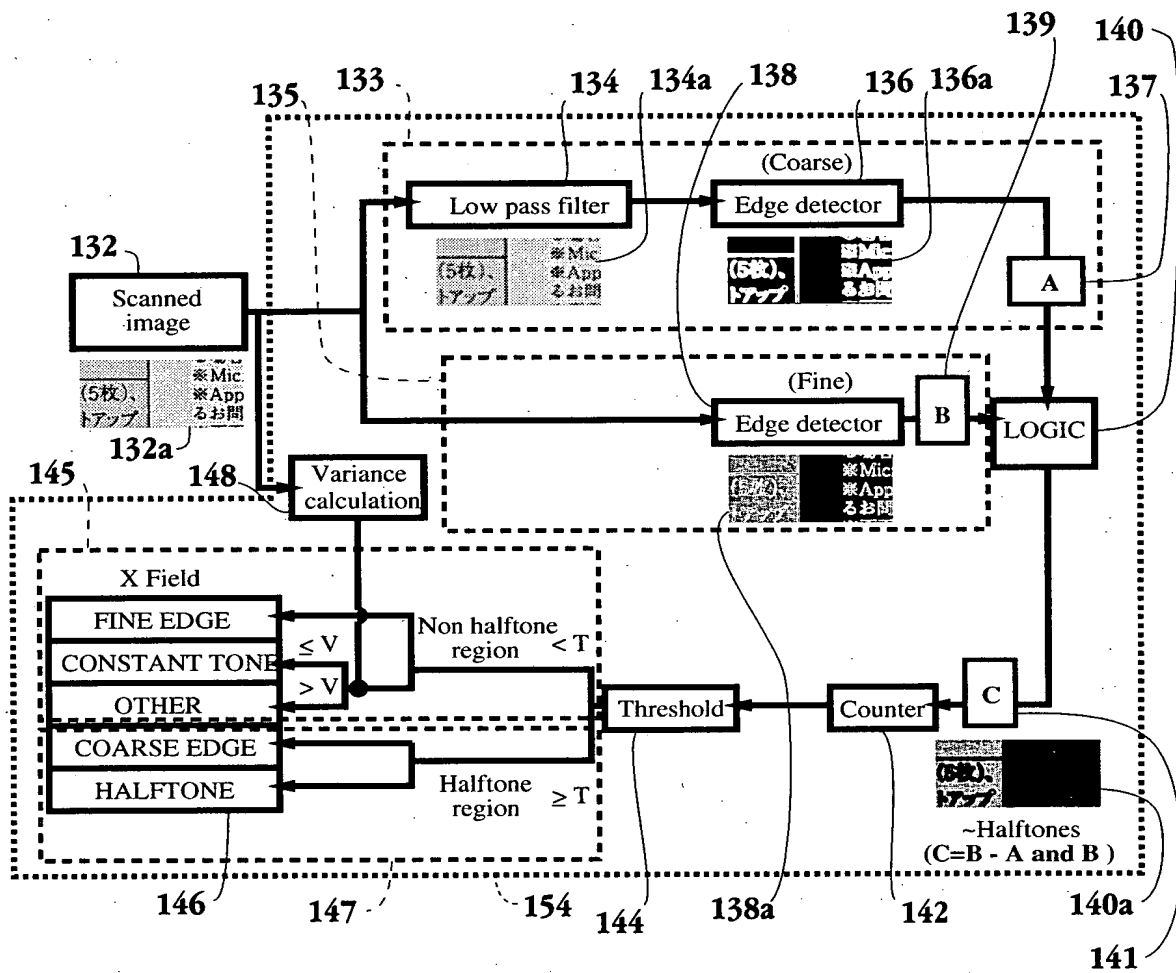
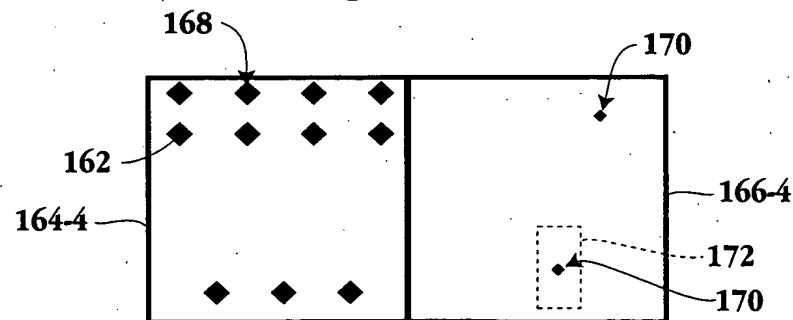
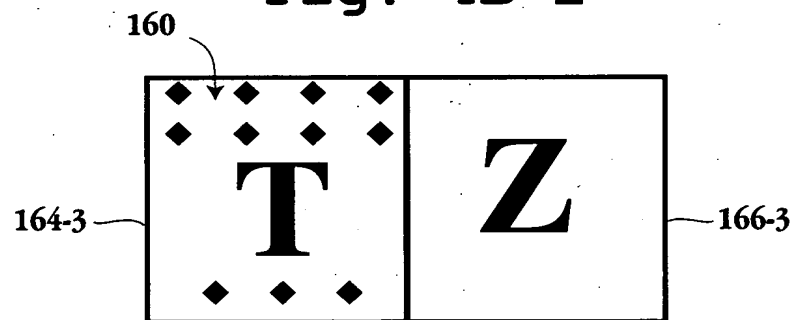
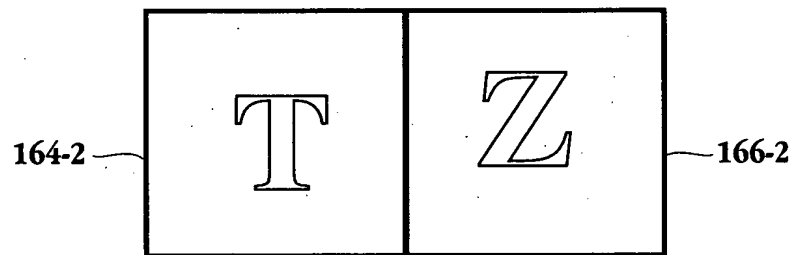


Fig. 4A



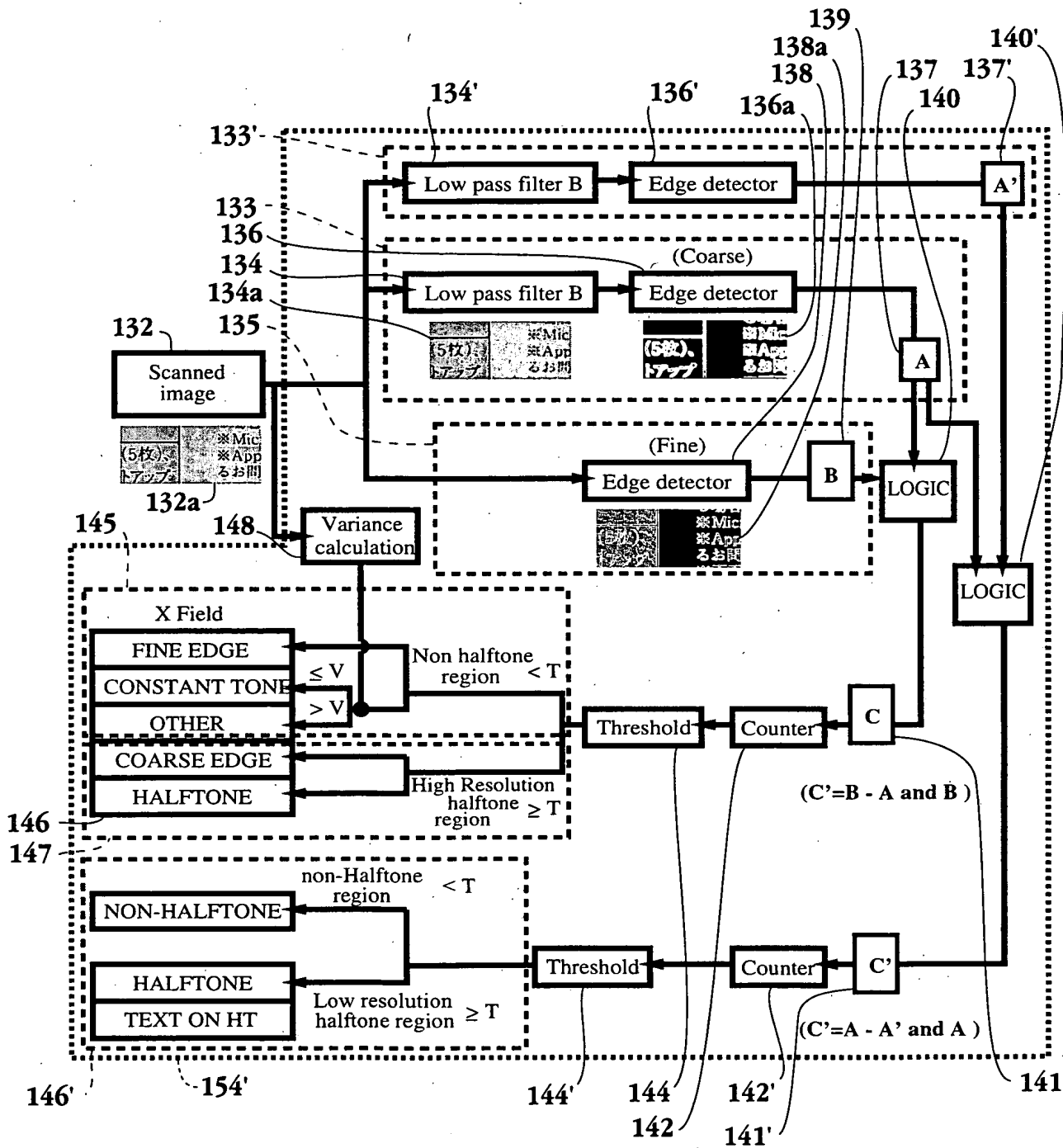


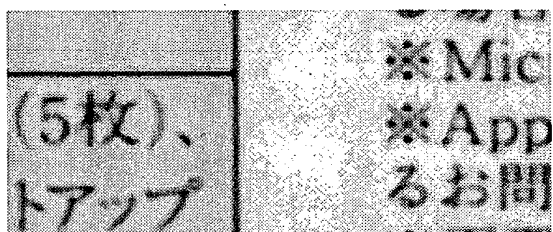
Fig. 4C



**Fig. 5A**



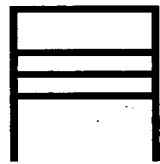
**Fig. 5B**



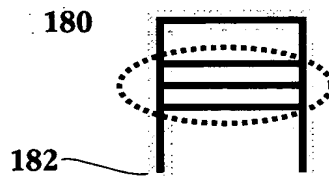
**Fig. 6A**



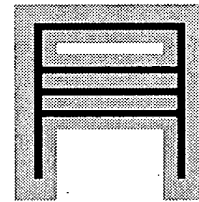
**Fig. 6B**



**Fig. 7A**

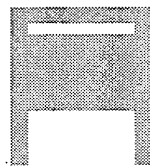


**Fig. 7B**

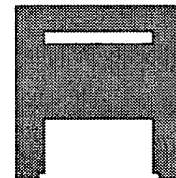


**Fig. 7C**

- Thin coarse edges
- Thick coarse edges
- Final thin coarse edges



**Fig. 7D**

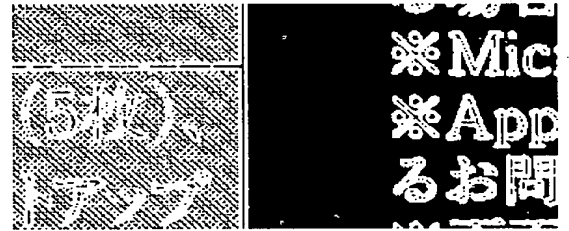


**Fig. 7E**

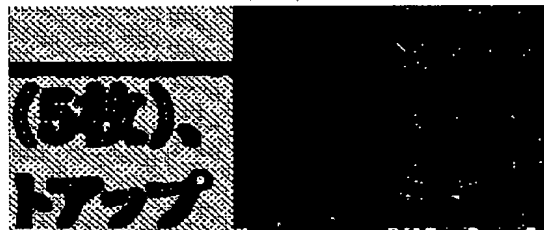




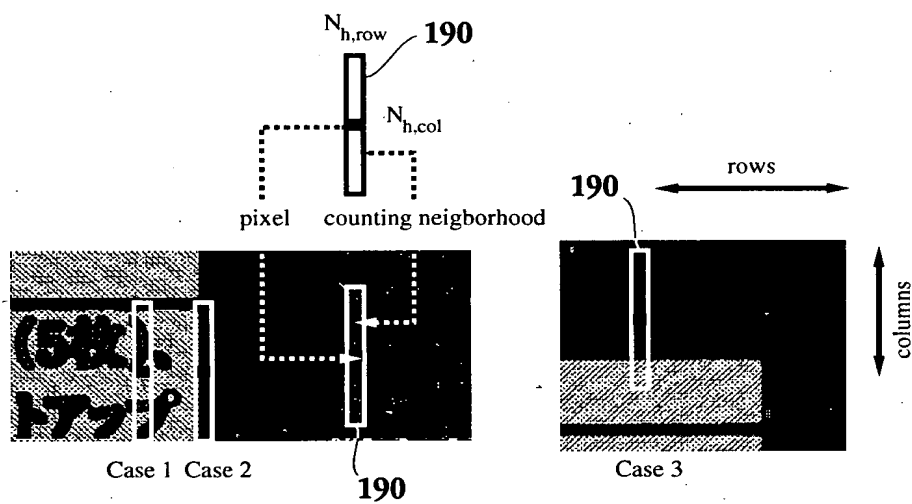
**Fig. 8A**



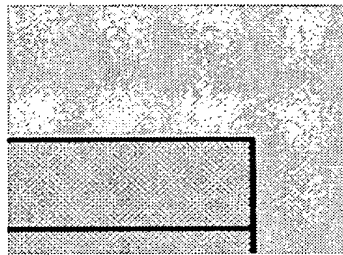
**Fig. 8B**



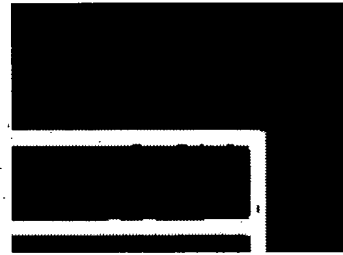
**Fig. 9**



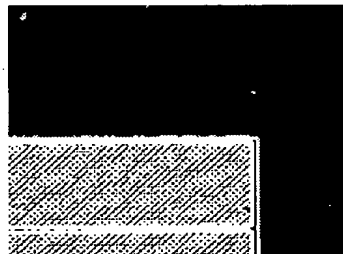
**Fig. 10**



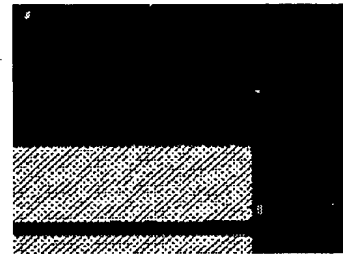
**Fig. 11A**



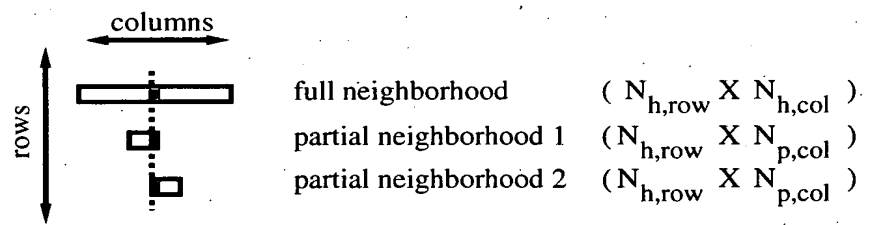
**Fig. 11B**



**Fig. 11C**



**Fig. 11D**



**Fig. 12**

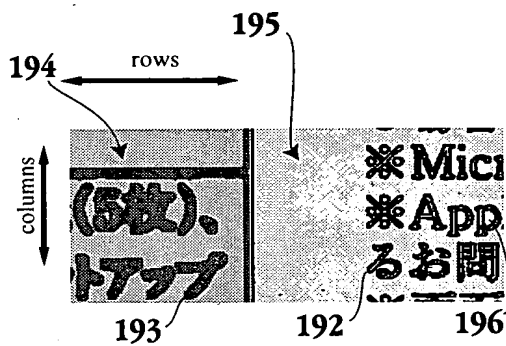


Fig. 13A

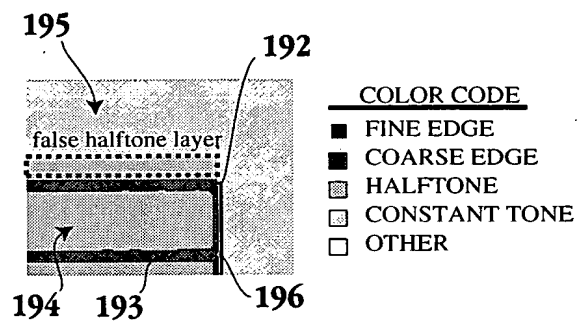


Fig. 13B

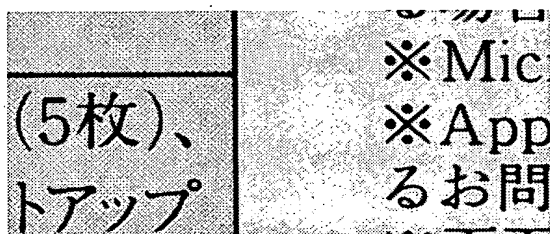


Fig. 14A

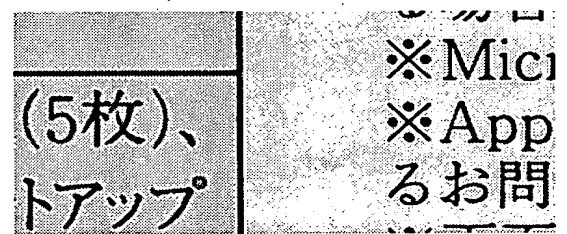
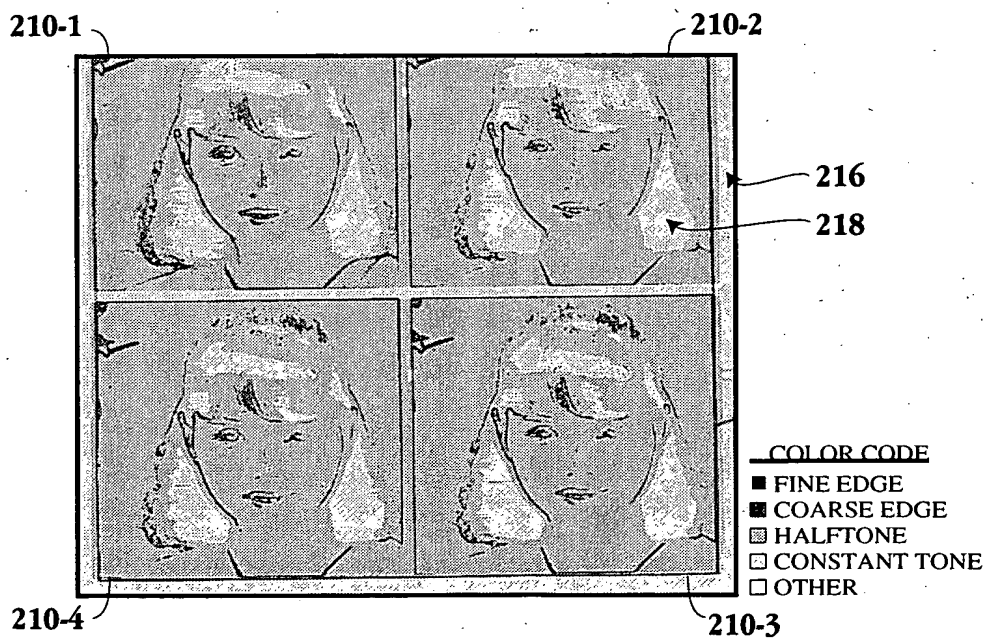
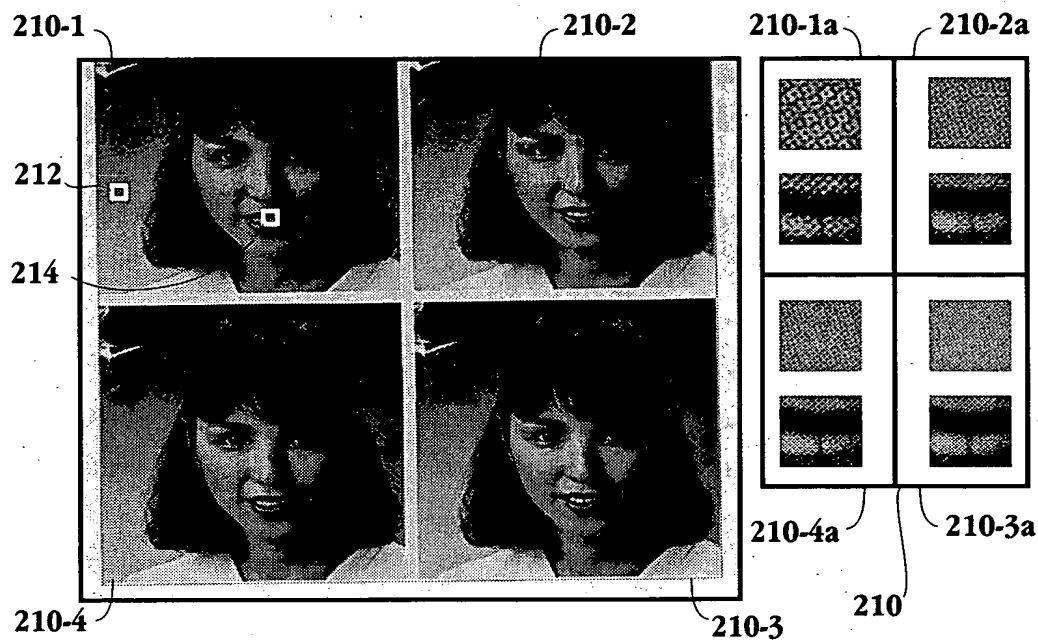




Fig. 14B





[illegible]

 Case 1  
 Case 3  
 (mislabeled text  
 non-half-tone reg

家庭でもお庭にするかんずいブリンパにDisney・インタラクティブの  
CD-ROMソフト「ムービーのはがきスタジオ」が入って標準型。

ソフトとセット  
Calario  
CD-ROM プリンター  
Windows/Macintosh/Apple II

Windows/Macintosh  
CD-ROM、Apple II

Calario, All Rights reserved





MI-880C *compatible* 

標準型 ¥228,000 (本体+ソフト)

MI-510C *compatible* 

標準型 ¥24,000 (本体+ソフト)

## — Case 2

 I Love EPSON

エプソンではホームページ「[I LOVE EPSON](#)」を開設しています。各製品品質保証をはじめ最新の特典とフェア、各種サービス情報の提供、サポート窓口等、エプソンのさまざまな取り組みをお伝えしたいと考えています。ぜひご覧ください。<http://www.i-love-epson.co.jp/>

※販売品は純正商品をご採用ください。ブランド名等の使用については必ずしもこのように表示するものではありません。また、本誌に掲載の情報は掲載当時の状況に基づき、最新の状況とは異なる場合があります。

**EPSON インフォメーションセンター**

〒153-0555 東京都港区新保町2-4-1 新保NSビル11階

**EPSON インフォメーションセンター**

〒850-0422 長門県厚狭町大字1-1

**【EiA】インフォメーション** 最新ノウハウをはじめ、最新「FAX」情報、最新技術、Q&Aなどご質問の  
 内容に即答できる情報サイトでも取り扱います。FAXから「EiA」の最新情報  
 またはパソコンで最新情報から電話をおかけになり、音声案内からご操作して下さい。ご希望の資料は  
 ニュー（資料番号）から資料番号をご照会下さい。

大阪(03)324-7941 東京(03)242-820-823 名古屋(03)242-4523 大阪(03)242-6383 福岡(03)242-8225  
 札幌(03)242-8225 各都道府県のEiAのFAXを別途でお知らせします。お申込方法・料金  
 については上記EiAのFAXからお問い合わせ下さい。

○クレジット購入専用EiAインフォメーション(03)242-7111 受付時間9:00~17:30 月~金曜（祝日除く）製品の  
 購入をお手伝いになっている専任窓口です。新品に関する技術的な質問など、お気軽にお電話下さい。

○EiAインフォメーションセンター 製品に関するご質問・ご相談に電話でお答えします。

大阪(011)222-7701 仙台(022)234-7624 東京(0424)79-7133 名古屋(052)202-9551 大阪(06)399-1115  
 広島(082)245-0430 福岡(092)453-3042 受付時間9:00~17:30 月~金曜日（祝日除く）

○インターネットの最新情報を見たい方へ。EiAのEiA EPSON WEB E242 (http://www.epson.co.jp)  
 オンラインセンターに関するお問合せ・お申し込みは、(03)3295-4159にお電話下さい。

受付時間 9:30~12:00/13:00~17:00 月~金曜日（祝日除く）

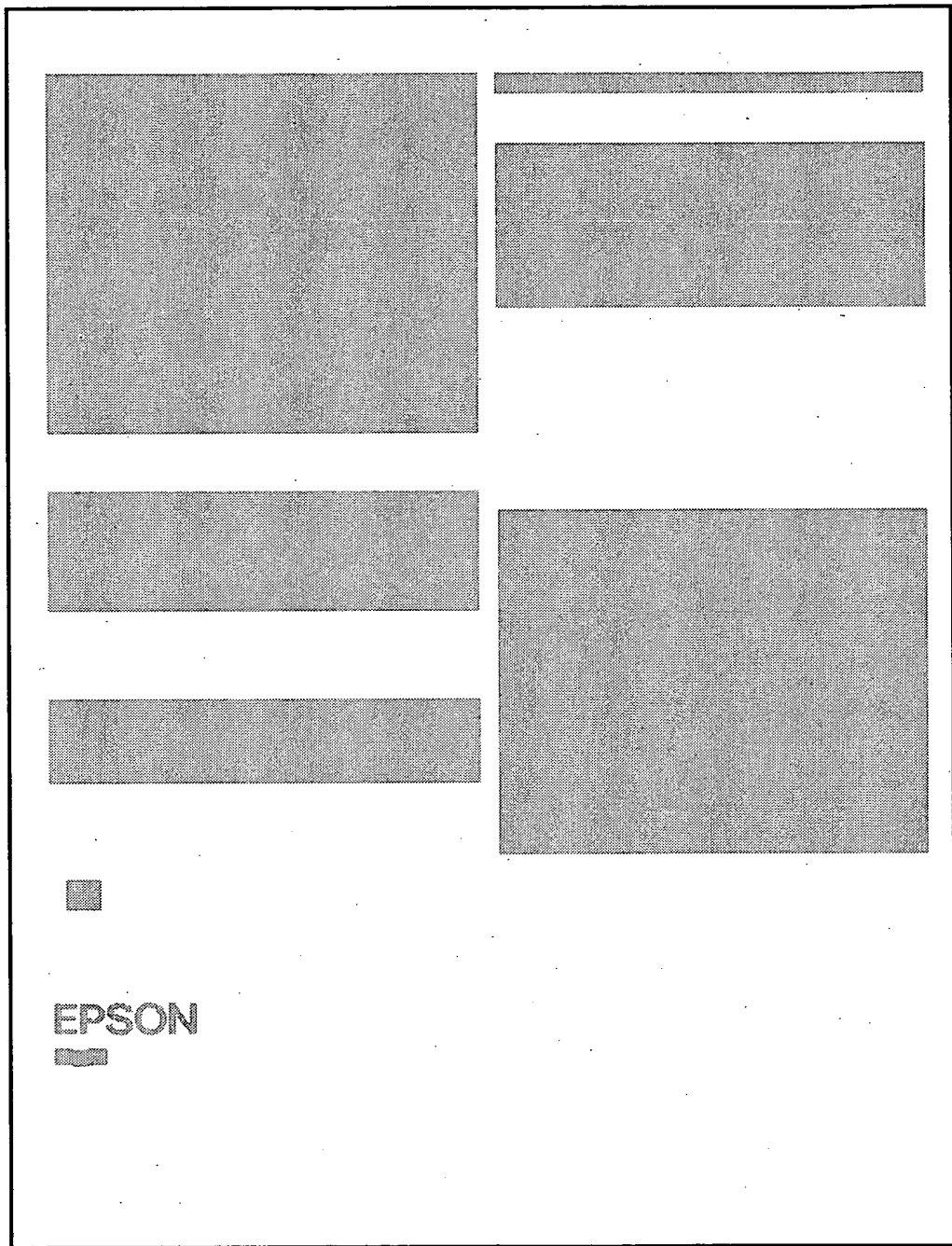
○ショールーム 東京都千代田区外神田3-13-7 大塚市後援区日本橋5-30（本町駅北口）

○おまち、ご来店はご利用とサービスの行き違いがございへ

### Case 2 & Case 4

**COLOR CODE**

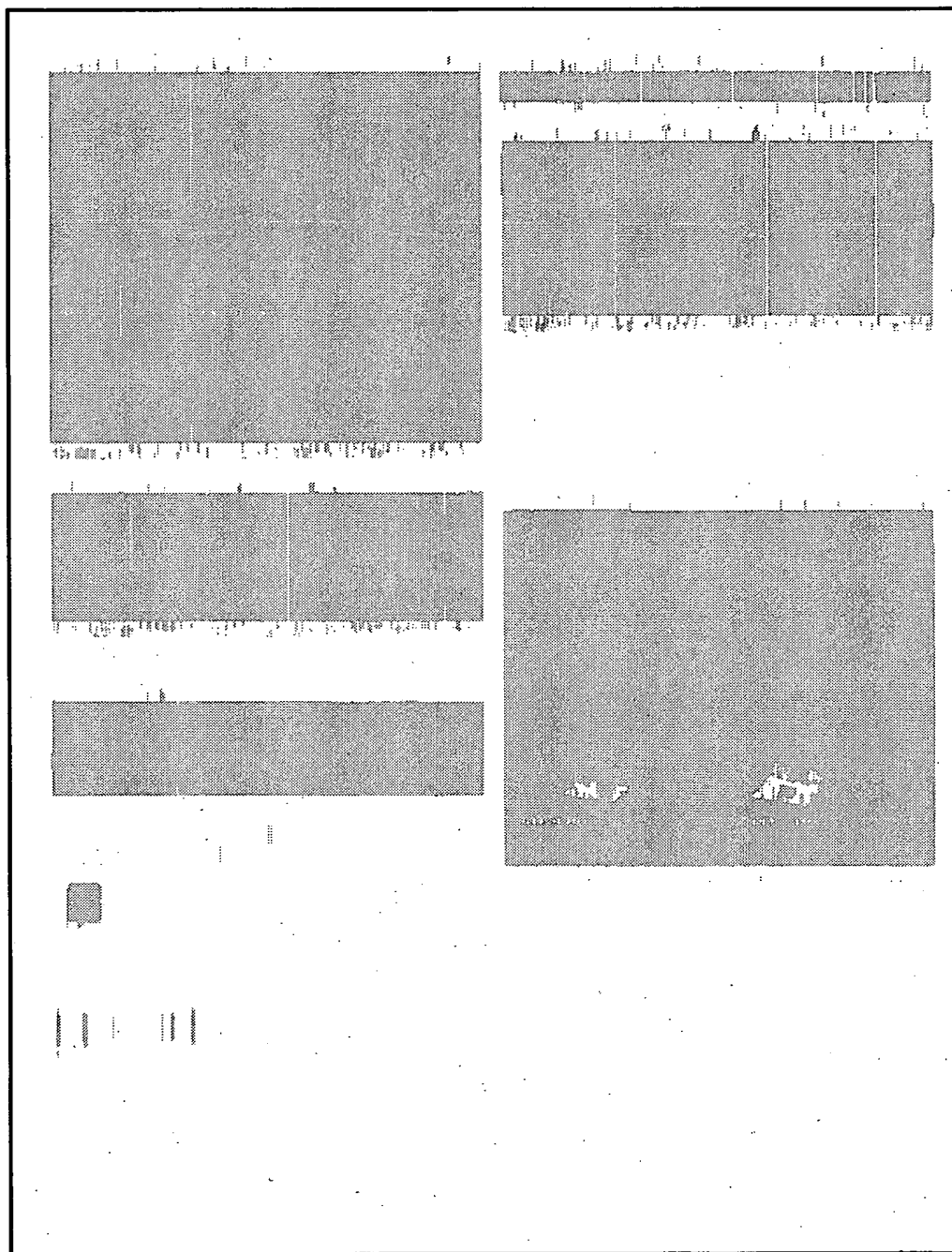
|   |           |
|---|-----------|
| ■ | FINE EDGE |
| ■ | COARSE ED |
| ■ | HALFTONE  |
| ■ | CONSTANT  |
| ■ | OTHER     |



**Fig. 16C**

COLOR CODE  
■ HALFTONE  
□ NON\_HALFTONE





**Fig. 16D**

COLOR CODE  
 ■ HALFTONE  
 □ NON\_HALFTONE

[illegible][illegible]

| ■ソフトの対応OS一覧表 |  |
|--------------|--|
|              | Windows  |
| ブルータン2007    | Windows XP、Macintosh (Mac OS X 10.4.2以降)       |
| 電脳           | Windows 98SE、Macintosh (Power Macintosh 7.1以降) |
| 3Dグラフィックエンジン | Windows 98SE、Power Macintosh (7.1以降)           |
| PowerC 972   | Windows 98SE、Macintosh (7.1以降)                 |
| 6.0.1以降      | Windows 98SE、Power Macintosh (7.1以降)           |
| 6.0.1以降      | Windows 98SE、Power Macintosh (7.1以降)           |

**△ 安全に関するご注意**

●ご使用の前に必ず取扱説明書を読み、正しくお使いください。

水、湯気、こぼり、油渍などの多い場所に設置しないでください。火災、故障、感電などの原因となることがあります。

| 商品名/名前  | 仕様                         | 標準価格   |
|---------|----------------------------|--------|
| NI-E30C | Windows環境、Macintosh、MS-DOS | ¥3,180 |

|      | 型番     | 商品名          | 特徴       | 価格(税別) |
|------|--------|--------------|----------|--------|
| マイコン | MJ10C7 | インタホートマイコン   | 7400     | ¥1,500 |
|      | MJ10C6 | カラーマイコン7400  | カラー・8ビット | ¥2,400 |
|      | MJ448H | スーパーマイコン7400 | 4A・16ビット | ¥1,000 |
|      | MJ448H | スーパーマイコン7400 | 4A・16ビット | ¥1,000 |
|      | MJ448H | スーパーマイコン7400 | 4A・16ビット | ¥1,000 |
| マイコン | MJ448H | スーパーマイコン7400 | 4A・16ビット | ¥1,000 |
|      | MJ448H | スーパーマイコン7400 | 4A・16ビット | ¥1,000 |
|      | MJ448H | スーパーマイコン7400 | 4A・16ビット | ¥1,000 |
|      | MJ448H | スーパーマイコン7400 | 4A・16ビット | ¥1,000 |
|      | MJ448H | スーパーマイコン7400 | 4A・16ビット | ¥1,000 |

[illegible]

高画質を身近にするカラーオプティカにディズニー・インタラクティブのCD-ROMソフト「ミッキーのはがきスタジオ」が入って新登場。

マッキントッシュ カラープリンタ


**CLARIO**

カラーオプティカ

Windows/Macintosh 互用機

Windows/Apple Macintosh  
標準価格 ¥32,800/¥31,800

CD-ROM: All rights reserved.

 エプソンではホームページ「I LOVE EPSON」を開設しています。各種商品情報をはじめ最新のイベントとフェア、各種ダウンロードの取扱説明書、サポート案内等「エプソン」のさまざまな情報をお楽しみください。ホームページは、ぜひご覧ください。http://www.i-love-epson.co.jp/

**EPSON** エプソン 販売株式会社 〒163-0855 東京都新宿区西新宿2-4-1 西新宿NSビル11階 **セイコーエプソン株式会社** 〒382-4602 長野県上田市大3-3

**FAX インフォメーション** 最新カタログをはじめ、最新ドライ（情報・機械比較）のなんでも購入の  
際に必要となる最新情報もいつでも取り出せます。ファクシミリ・インターネット・同業  
社にはパソコン・資料提供機能からも電送をおかけになり、会費・案内にしかつて提供して下さる。ご希望の資料は  
下記に電話でお申し込み下さい。お送りします。

●東京 (03)1221-1711 ●東京 (042)416-7100 ●名古屋 (052)282-4592 ●大阪 (06)801-4356 ●福岡 (082)452-3305  
●エプソン・ディスプレイサービス 各機種の最新バージョンのFDを郵送でお届け致します。お申込み方法・料  
金等は下記に上記FAXインフォメーションの資料をご確認ください。

●エプソン・ディスプレイ・サービス インフォメーション (04)9511-5601 ●多分 (02)100-1730 ●金沢市 (後日誌) 製品の  
請求を申し込みにする方の専用窓口です。製品に関する技術的な質問など、お気軽にお電話下さい。

●エプソン・インフォメーションセンター 製品に関する質問、ご意見に電話でお答えします。

札幌 (011)222-7931 仙台 (022)214-7624 東京 (042)416-7100 名古屋 (052)282-4592 大阪 (06)999-1115  
広島 (082)265-0404 福岡 (082)452-3305 金沢市 (076)17-2011 ●多分 (02)100-1730 ●金沢市 (後日誌) ●  
●エプソン・サービスの各機種の最新仕様をお知らせする。SEIKO EPSON NEWS (SEARNET) ●  
●パソコンユーザーに関するお問い合わせ・お申し込み。 (03)5265-4166 (後日誌) ●  
●4時間 金・土・日・12:00/18:00-17:00 金・土・日・金曜 (後日誌) ●  
●フリーメール 東京市千代田区外神田3-13-7 大阪市豊島区日本橋3-4-20 (未定時刻) ●

**H**さん、今年も水仙の花をありがとう。盲導犬をつれてセンターを訪れた学生さんが「季節を感じますね」と言っていました。

地域で障害者への情報提供に尽力していらっしゃるあなたから、今日は少し愚痴を言わせてもらいます。さっきの学生さん、アメリカの大学を卒業して、日本で大学院に進むか、企業に就職することを望んでいるのですが、その受け入れ体制がいまひとつで……。彼は大学でインターネットを駆使して、図書館の検索から必要な情報入手、論文提出も一般の学生と同じかそれ以上にこなしてきました。友人と一緒に教室でイヤホン付きのノートパソコンを使って授業を受けてきたのです。情報へのアクセスは保証する。しかしそれ以上の特別扱いはいらない、という態度が当然だった世界から考えると、日本を退席のように感じるのも無理はありません。「資料は対面朗読室で読んでもらってください」「点字文書作成のボランティアを依頼します」……。好意とはいえ、その特別扱いや、情報をコントロールするのが自分自身でないことにいらだっているのです。

残念ながら日本において、米国と同じ環境を持てる大学や企業は限られています。イントラネットが業務に組み込まれている企業はまだ少ないし、大学図書館の電子化もこれからです。イン

ターネットを使いたくても、スクリーン・リーダーと呼ばれるGUIの読み上げソフトは、日本語処理の難しさや指導機関がないなどの問題がネックになって開発や普及が困難です。またLynxというテキストベースのブラウザを使って文字だけでアクセスすることも可能ですが、今度はインターネット上の絵を視覚障害者が読めるようにHTMLが書かれていないため<sup>※1</sup>、やはり情報が欠けてしまいます。でも、彼はここでスク

リーン・リーダー/2とNetscape Navigatorで、しっかりネットサーフィンしていましたよ。キーだけで操作するから私たち暗眼者よりずっと速いのです！

すべての情報は、障害を持つ人にも等しく共有されるもの、という発想を、早く日本に根づかせたいですね。もちろん海外においても、まだまだ課題は残っていますが、アメリカの多くの大学が平等な情報提供をめざして参加しているEASI (Equal Access to Software and Information)<sup>※2</sup>のようなプロジェクトを参考に、ネットワークの力を活用していきたいと思います。日本でもインターネット上で有志が集まりはじめています。水仙が本当にいい香りです。盲導犬も、クンクンとうれしそうでしたよ。わたしと、その学生さんと、盲導犬と、一瞬、海岸を埋め尽くす水仙の大群落を「共有」できたのではないかと思います。ではまた！

【SNSセンターからの手紙 その2】

関根千佳

e17788@yamato.ibm.co.jp

<sup>※1</sup> 障害者が快適にWWWを利用するためのホームページ (Lynxがダウンロード可能)

<http://www.ibm.co.jp/kokoroweb/lips/>

<sup>※2</sup> EASI <http://www.rit.edu/~easi/>

**2** ゆにばーさる  
あくせすの研究

スクリーン・リーダーが  
広げる世界

監修プロフィール  
せきしちか  
日本IBM SNS (スペシャル・ニーズ・システム)  
センター主任  
パソコン通信People (福祉工作クラブ)プロデュー  
サでもある (ハンドル名: さくら)。  
長崎県佐世保市生まれ。

IBM SNS センター  
障害者用ソフトのパソコン利用を  
支援するセンター。  
東京・神奈川にある。  
このコラムはSNSセンターでの  
実話を基にしている。

1997.2 Intranet 205

Example  
halftones

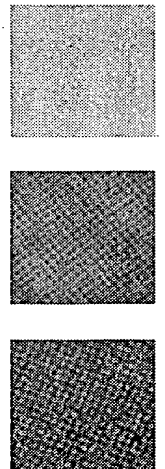
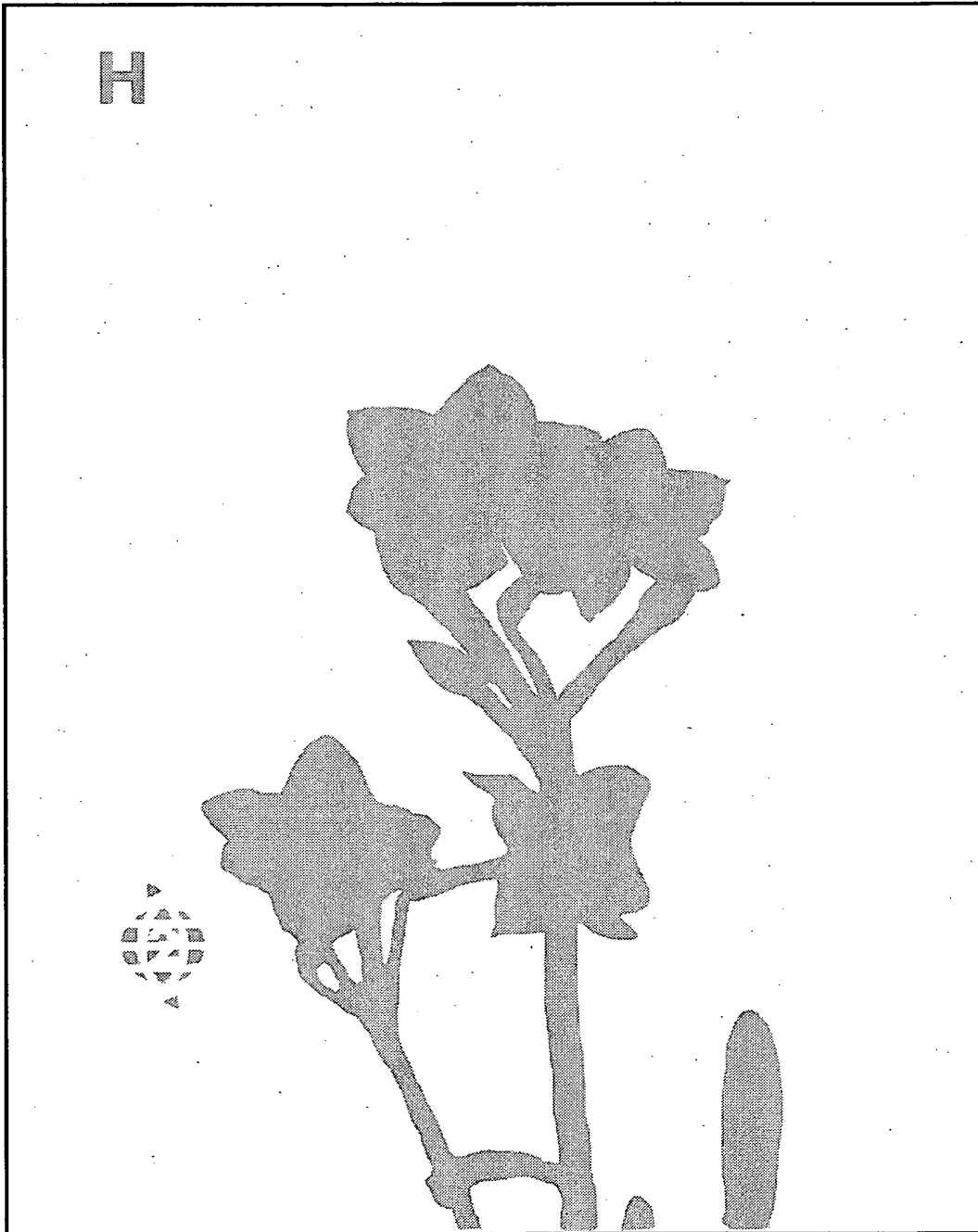


Fig. 17A

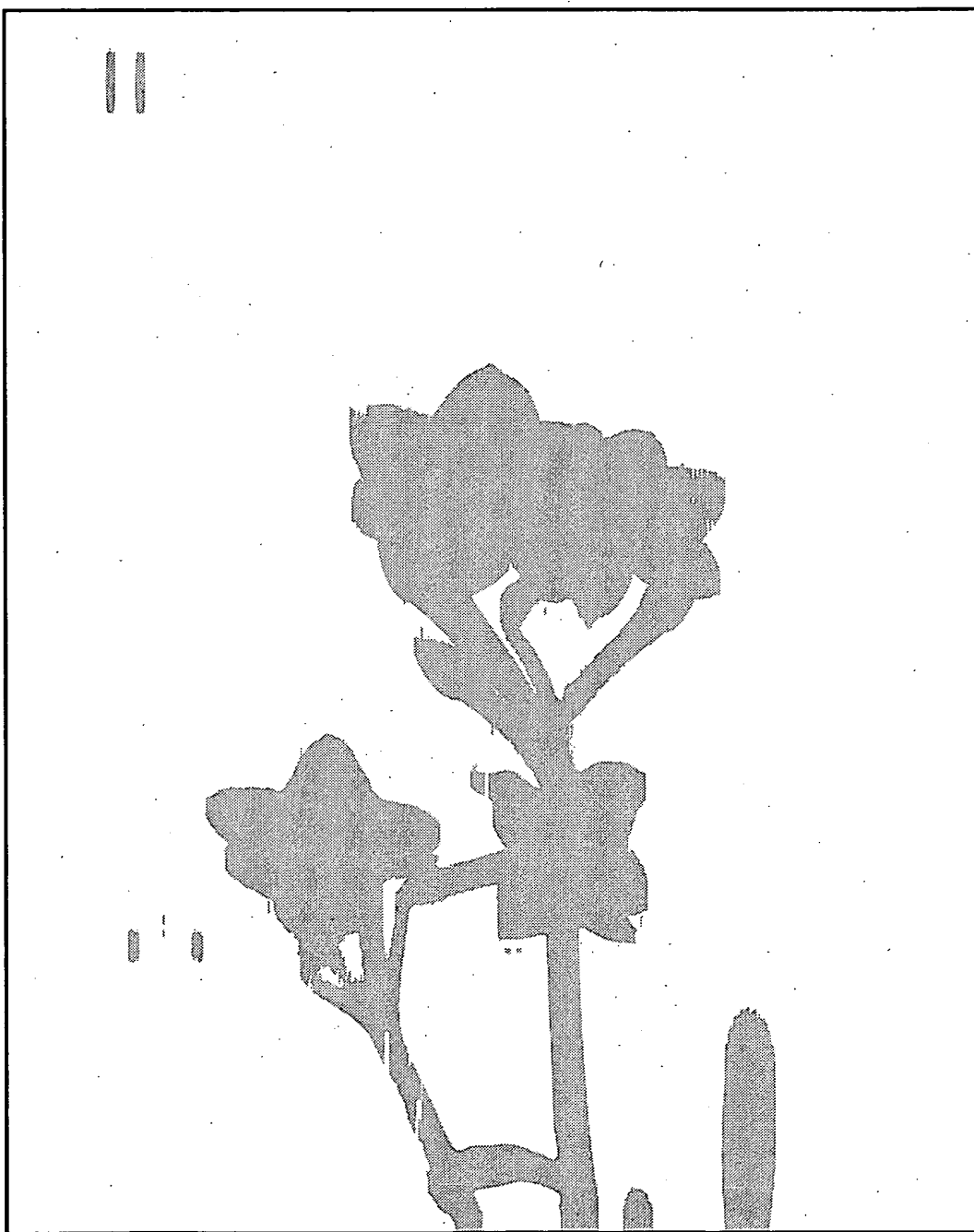


Fig. 17B



**Fig. 17C**

COLOR CODE  
■ HALFTONE  
□ NON\_HALFTONE



**Fig. 17D**

COLOR CODE  
■ HALFTONE  
□ NON\_HALFTONE



**H**さん、今年も水仙の花をありがとう。盲導犬をつれてセンターを訪れた学生さんが、「季節を感じますね」と言っていました。

地域で障害者への情報提供に尽力していらっしゃるあなただから、今日は少し愚痴を言わせてもらいます。さっきの学生さん、アメリカの大学を卒業して、日本で大学院に進むか、企業に就職することを望んでいるのですが、その受け入れ体制がいまひとつで……。彼は大学でインターネットを駆使して、図書館の検索から必要な情報入手、論文提出も一般の学生と同じかそれ以上にこなしてきました。友人と一緒に教室でイヤホン付きのノートパソコンを使って授業を受けてきたのです。情報へのアクセスは保証する、しかしそれ以上の特別扱いはいらない、という態度が当然だった世界から考えると、日本を道路のように感じるのも無理はありません。「資料は対面閲覧室で読んでもらってください」「点字文書作成のボランティアを依頼します」……。好意とはいえ、その特別扱いや、情報をコントロールするのが自分自身でないことにいらだっているのです。

残念ながら日本において、米国と同じ環境を持てる大学や企業は限られています。イントラネットが業務に組み込まれている企業はまだ少ないし、大学図書館の電子化もこれからです。イン

ターネットを使いたくても、スクリーンリーダーと呼ばれるGUIの読み上げソフトは、日本語処理の難しさや指導機関がないなどの問題がネックになって開発や普及が困難です。またLynxというテキストベースのブラウザを使って文字だけでアクセスすることも可能ですが、今度はインターネット上の絵を視覚障害者が読めるようにHTMLが書かれていないため<sup>\*1</sup>、やはり情報が欠けてしまいます。でも、彼はここでスク

リーンリーダー<sup>2</sup>とNetscape Navigatorで、しっかりネットサーフィンしていましたよ。キーだけで操作するから私たち暗眼者よりずっと速いのです！

すべての情報は、障害を持つ人にも等しく共有されるもの、という発想を、早く日本に根づかせたいですね。もちろん海外においても、まだまだ課題は残っていますが、アメリカの多くの大学が平等な情報提供をめざして参加しているEASI (Equal Access to Software and Information)<sup>\*2</sup>のようなプロジェクトを参考に、ネットワークの力を活用していきたいと思います。日本でもインターネット上で有志が集まりはじめています。水仙が本当にいい香りです。盲導犬も、クンクンとうれしそうでしたよ。わたしと、その学生さんと、盲導犬と、一瞬、海岸を埋め尽くす水仙の大群落を「共有」できたのではないかと思います。ではまた！

【SNSセンターからの手紙 その2】

関根千佳

ei17788@yamato.ibm.co.jp

<sup>\*1</sup> 障害者が快適にWWWを利用するためのホームページ(Lynxがダウンロード可能)

<http://www.ibm.co.jp/kokoroweb/tips/>

<sup>\*2</sup> EASI <http://www.rit.edu/~easi/>

2

ゆにばーさる  
あくせすの研究

スクリーンリーダーが  
広げる世界

筆者プロフィール  
せきねちか  
日本IBM SNS (スペシャル・ニーズ・システム)  
センター主任。  
パソコン雑誌People「福祉工作クラブ」プロデュー  
サでもある(ハンドル名:さえる)。  
長崎県佐世保市生まれ。

IBM SNSセンター  
障害を持つ人のパソコン利用を  
支援するセンター。  
東京(有明)にある。  
このコーナーはSNSセンターでの  
取材に基づいている。

1997.2 Intranet 205

Fig. 17E

"we did not do anything that is related to financial structuring or disclosure or any of the issues that got them into trouble. We stand by all the work we did. Beyond that, we can only empathize with the trouble they are going through. It's a sad thing to see."

Still, outsiders marvel that the secretive partnership has not been drawn into the debacle, given its extensive involvement at Enron. "I'm surprised that they haven't been subpoenaed as a witness, at least," says Wayne E. Cooper, CEO of Kennedy Information, a research and publishing firm that keeps tabs on consultants. "There was so much smoke coming out of the Andersen smoking gun that all the firefighters went after that one. McKinsey was lucky. They dodged a bullet."

The bad news, however, is that Enron, which was

Did McKinsey's partners get caught up in the euphoria of the late '90s and suffer lapses of judgment? And if so, what does that say about the quality of its expensive advice? Did it stray from its core values? What accountability does it—or any consulting firm—have for the ideas and concepts it launches into a company?

After all, McKinsey was a key architect of the strategic thinking that made Enron a Wall Street darling. In books, articles, and essays, its partners regularly stamped their imprimatur on many of Enron's strategies and practices, helping to position the energy giant as a corporate innovator worthy of emulation. The firm may not be the subject of any investigations, but its close involvement with Enron raises the question of whether McKinsey, like some other professional firms, ignored warning flags in order to keep an important account.

The breakdowns of such visible clients could not have come at a more trying time. Instead of celebrating the end of his third and final three-year term

**MID-1970s** New strategy consulting boutiques Boston Consulting Group and Bain offer first intense competition in high-level strategy consulting.

**1978** McKinsey partner Lou Gerstner departs firm for American Express and later becomes CEO of RJR Nabisco and IBM. Other alums head some of the world's biggest companies.

**1984** Launches *The McKinsey Quarterly*, which remain the foremost journal of management ideas produced by a consulting firm.

as managing director, Gupta, 63, finds his firm rolled by a rare and potentially disruptive downturn in its business. Like most other consulting firms, McKinsey rode the e-business wave to record revenues—and record partner payouts—in 2000. When the boom turned to bust, the firm was stuck with far too many consultants and not nearly enough assignments. The utilization rate, or billable time, of its consultants has fallen to its lowest level in more than 32 years: just 62%, vs. the heady 64% level during the dot-com boom.

That's not to say that McKinsey has lost its standing. The firm remains the high priest of high-level consulting, with the

**1926** University of Chicago accounting professor James "Mac" McKinsey founds the firm. First client: meatpacker Armour & Co.

paying McKinsey as much as \$10 million in annual fees, is just one of an unusual number of embarrassing client failures for the elite consulting firm. Besides Enron, there's Swissair, Kmart, and Global Crossing—all McKinsey clients that have filed for bankruptcy in relatively short order. And those are just the biggest. McKinsey also finds itself improbably lining up with other creditors to collect unpaid fees from recently bankrupt companies that soared during the late '90s only to crash later. Battery maker Exide Technologies and NorthPoint Communications Group Inc., an upstart telecom provider, are two such examples.

All of which raises uncomfortable questions about the world's most prestigious—and enigmatic—consulting firm.

**1933** Marvin Bower, a lawyer and Harvard MBA, joins the New York office and essentially invents the discipline of modern management consulting.

**1935** Marshall Field & Co. becomes the firm's first big client and eventually hires James McKinsey to be CEO.

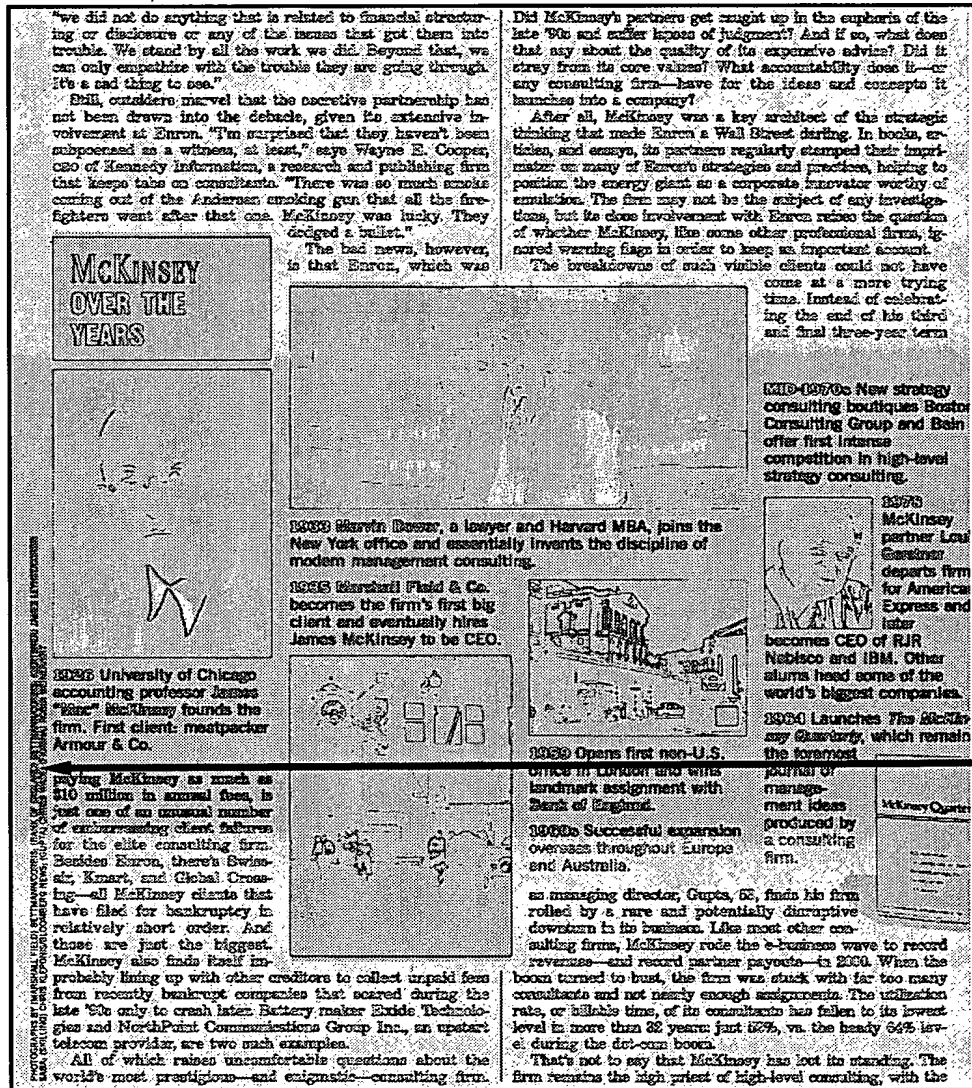
**1959** Opens first non-U.S. office in London and wins landmark assignment with Bank of England.

**1960s** Successful expansion overseas throughout Europe and Australia.

**Example halftones**

Fig. 18A



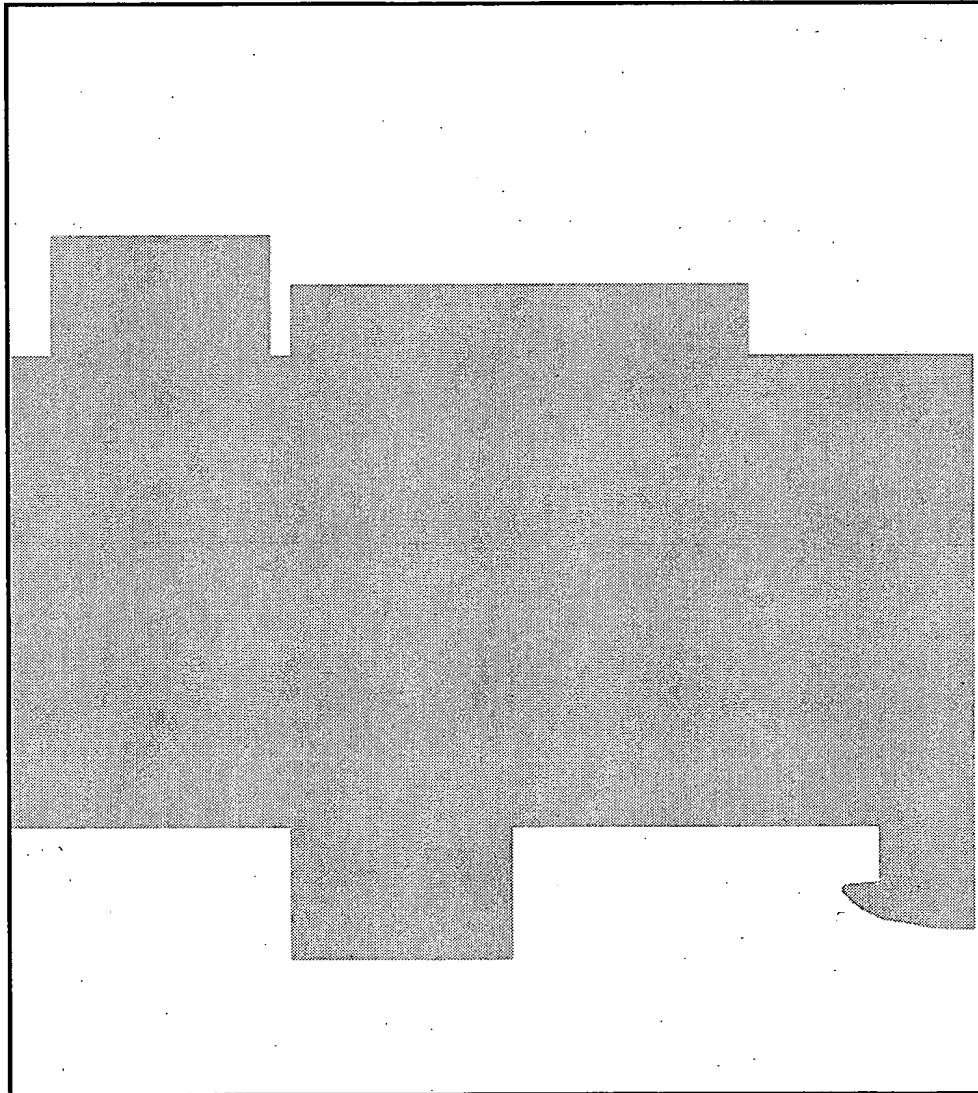


Case 5  
(transition from  
half-tone to  
non-half-tone)

Fig. 18B

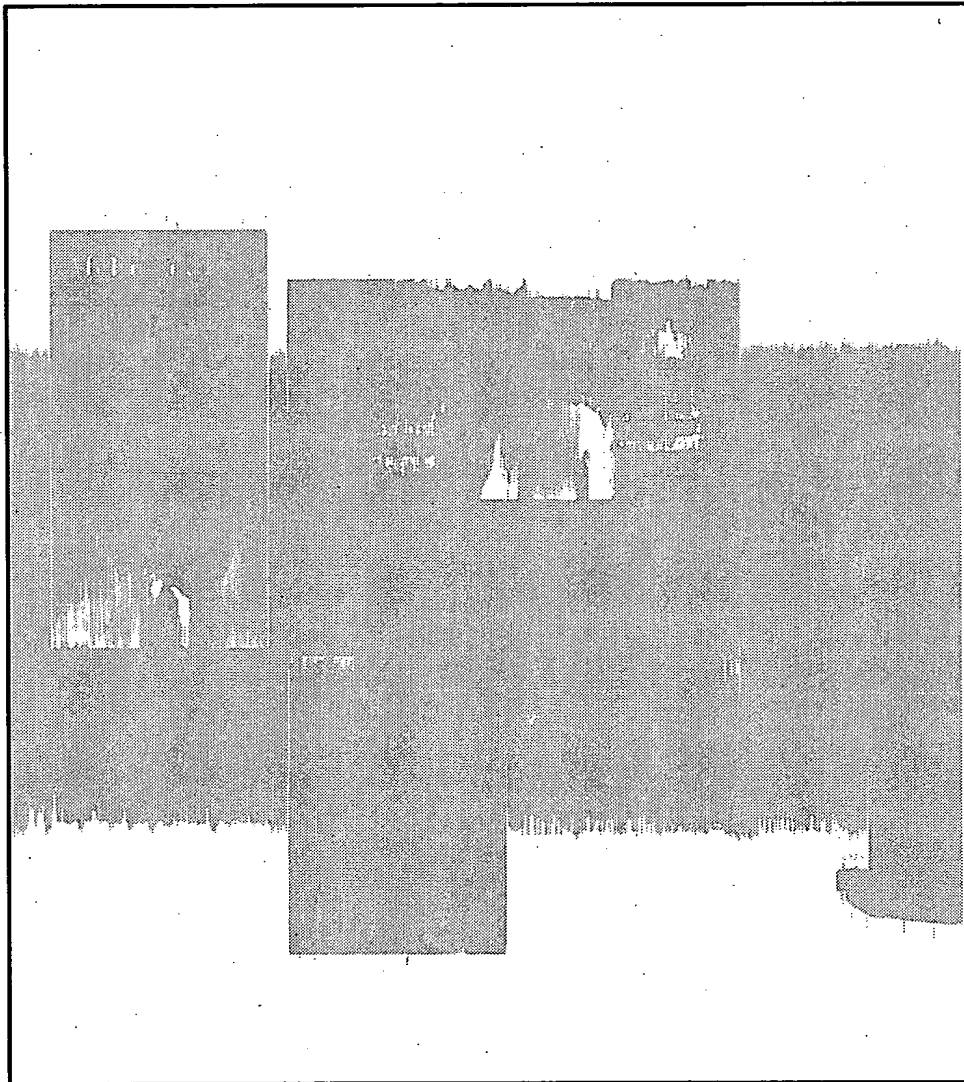
COLOR CODE

- FINE EDGE
- COARSE EDGE
- HALFTONE
- CONSTANT TONE
- OTHER



**Fig. 18C**

COLOR CODE  
■ HALFTONE  
□ NON\_HALFTONE



**Fig. 18D**

COLOR CODE  
■ HALFTONE  
□ NON\_HALFTONE

"We did not do anything that is related to financial structuring or disclosure or any of the issues that got them into trouble. We stand by all the work we did. Beyond that, we can only empathize with the trouble they are going through. It's a sad thing to see."

Still, outsiders marvel that the secretive partnership has not been drawn into the debacle, given its extensive involvement at Enron. "I'm surprised that they haven't been subpoenaed as a witness, at least," says Wayne E. Cooper, CEO of Kennedy Information, a research and publishing firm that keeps tabs on consultants. "There was so much smoke coming out of the Andersen smoking gun that all the firefighters went after that one. McKinsey was lucky. They dodged a bullet."

The bad news, however, is that Enron, which was

Did McKinsey's partners get caught up in the euphoria of the late '90s and suffer lapses of judgment? And if so, what does that say about the quality of its expensive advice? Did it stray from its core values? What accountability does it—or any consulting firm—have for the ideas and concepts it launches into a company?

After all, McKinsey was a key architect of the strategic thinking that made Enron a Wall Street darling. In books, articles, and essays, its partners regularly stamped their imprimatur on many of Enron's strategies and practices, helping to position the energy giant as a corporate innovator worthy of emulation. The firm may not be the subject of any investigations, but its close involvement with Enron raises the question of whether McKinsey, like some other professional firms, ignored warning flags in order to keep an important account.

The breakdowns of such visible clients could not have come at a more trying time. Instead of celebrating the end of his third and final three-year term

## MCKINSEY OVER THE YEARS



**1926** University of Chicago accounting professor James "Mac" McKinsey founds the firm. First client: meatpacker Armour & Co.

paying McKinsey as much as \$10 million in annual fees, is just one of an unusual number of embarrassing client failures for the elite consulting firm. Besides Enron, there's Swissair, Kmart, and Global Crossing—all McKinsey clients that have filed for bankruptcy in relatively short order. And those are just the biggest. McKinsey also finds itself improbably lining up with other creditors to collect unpaid fees from recently bankrupt companies that soared during the late '90s only to crash later. Battery maker Exide Technologies and NorthPoint Communications Group Inc., an upstart telecom provider, are two such examples.

All of which raises uncomfortable questions about the world's most prestigious—and enigmatic—consulting firm.



**1933** Marvin Bower, a lawyer and Harvard MBA, joins the New York office and essentially invents the discipline of modern management consulting.

**1935** Marshall Field & Co. becomes the firm's first big client and eventually hires James McKinsey to be CEO.



**1959** Opens first non-U.S. office in London and wins landmark assignment with Bank of England.

**1960s** Successful expansion overseas throughout Europe and Australia.

as managing director, Gupta, 53, finds his firm rolled by a rare and potentially disruptive downturn in its business. Like most other consulting firms, McKinsey rode the e-business wave to record revenues—and record partner payouts—in 2000. When the boom turned to bust, the firm was stuck with far too many consultants and not nearly enough assignments. The utilization rate, or billable time, of its consultants has fallen to its lowest level in more than 32 years: just 52%, vs. the heady 64% level during the dot-com boom.

That's not to say that McKinsey has lost its standing. The firm remains the high priest of high-level consulting, with the

**MID-1970s** New strategy consulting boutiques Boston Consulting Group and Bain offer first intense competition in high-level strategy consulting.



**1978** McKinsey partner Lou Gerstner departs firm for American Express and later becomes CEO of RJR Nabisco and IBM. Other alumni head some of the world's biggest companies.

**1964** Launches *The McKinsey Quarterly*, which remains the foremost journal of management ideas produced by a consulting firm.



Fig. 18E

D-ROM※4、彩ちゃんのセッ  
D-ROMソフト※5 (①カード工  
語TureTypeフォント)

異なります。※3:カット紙専用  
リタ同梱のシートにてお申し

Fig. 19A

D-ROM※4、彩ちゃんのセッ  
D-ROMソフト※5 (①カード工  
語TureTypeフォント)

異なります。※3:カット紙専用  
リタ同梱のシートにてお申し

Fig. 19B

D-ROM※4、彩ちゃんのセッ  
D-ROMソフト※5 (①カード工  
語TureTypeフォント)

異なります。※3:カット紙専用  
リタ同梱のシートにてお申し

COLOR CODE

- FINE EDGE
- COARSE EDGE
- HALFTONE
- CONSTANT TONE
- OTHER

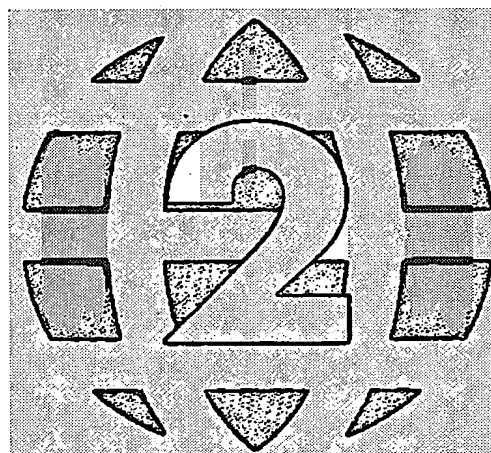
Fig. 19C



**Fig. 20A**



**Fig. 20B**

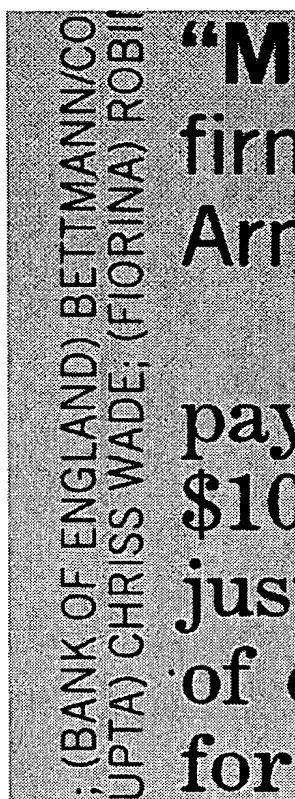


**Fig. 20C**

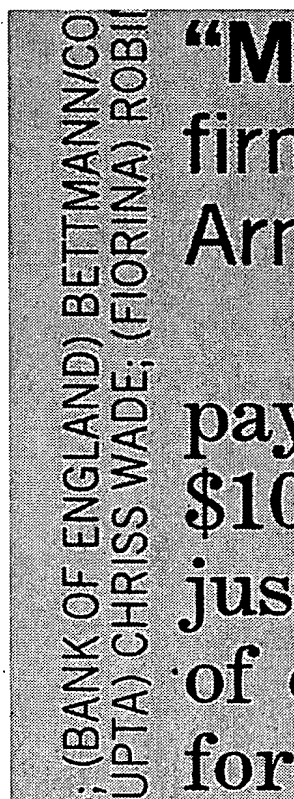
**COLOR CODE**

- FINE EDGE
- COARSE EDGE
- HALFTONE
- CONSTANT TONE
- OTHER





**Fig. 21A**



**Fig. 21B**



**Fig. 21C**

**COLOR CODE**

- FINE EDGE
- COARSE EDGE
- HALFTONE
- CONSTANT TONE
- OTHER

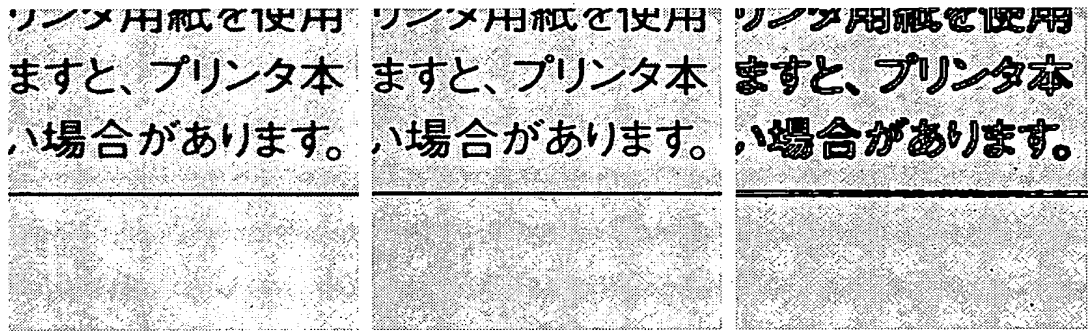


Fig. 22A

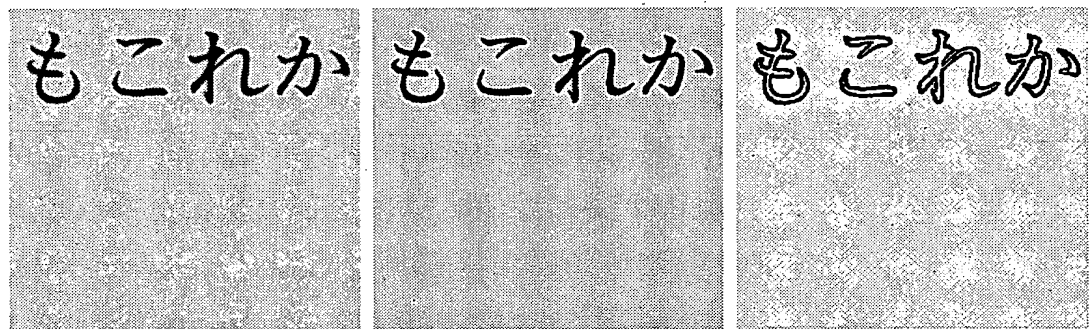


Fig. 22B

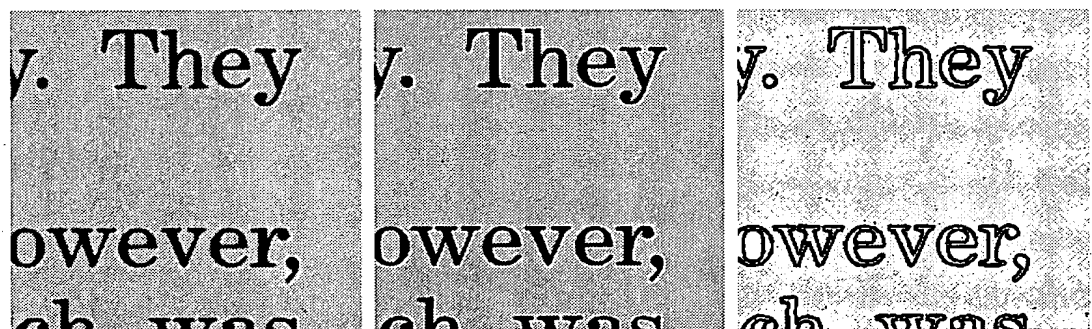
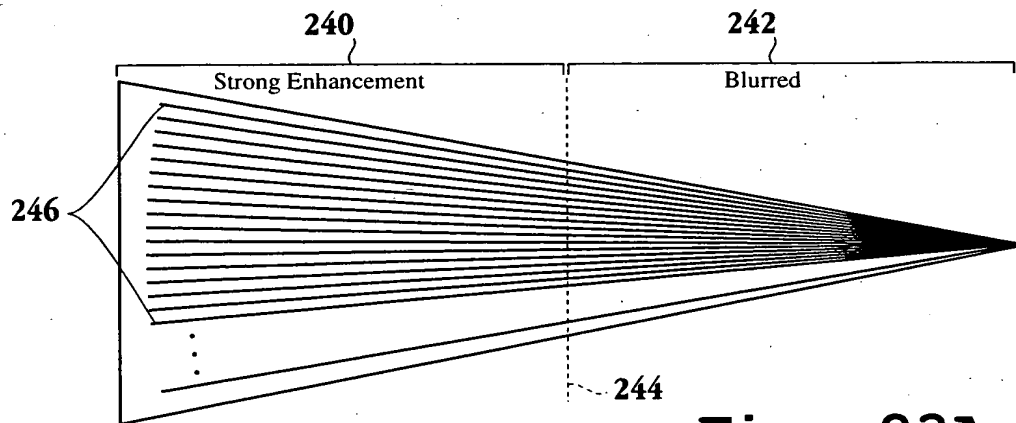


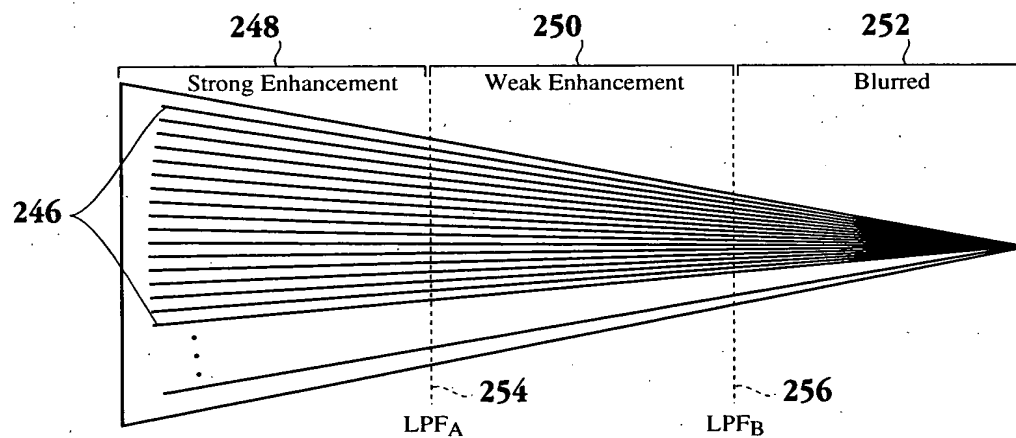
Fig. 22C

- COLOR CODE
- FINE EDGE
  - COARSE EDGE
  - HALFTONE
  - CONSTANT TONE
  - OTHER

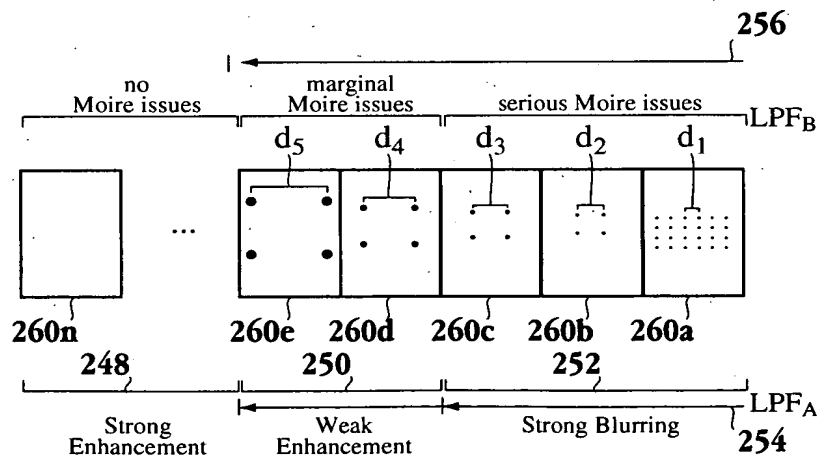




**Fig. 23A**



**Fig. 23B**



**Fig. 24**